

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARLOS HILARIO BORTOLON BELLIO

A NECESSIDADE DO ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS TÉCNICOS NA
DEFINIÇÃO DE CARGOS GERENCIAIS NA CELEPAR FRENTE AO PRINCÍPIO
CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA

CURITIBA

2019

CARLOS HILARIO BORTOLON BELLIO

A NECESSIDADE DO ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS TÉCNICOS NA
DEFINIÇÃO DE CARGOS GERENCIAIS NA CELEPAR FRENTE AO PRINCÍPIO
CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA

Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção do título de
especialista em Gestão Pública.

Orientador: Professor Michael Dias Corrêa

CURITIBA

2019

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma possibilidade de solução para a melhora do processo de seleção e nomeação dos gestores da Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Paraná – CELEPAR. Após a análise do processo atual e da documentação da organização relativa aos requisitos e competências para o preenchimento dos cargos de coordenadores e gerentes, sobretudo o vigente Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR), constatou-se a ausência de critérios técnicos e objetivos, sobressaindo-se critérios subjetivos para a escolha e nomeação de empregados para os postos de chefia. Nesse sentido, foram analisados dados documentais dos atuais ocupantes de cargos de liderança, como formação acadêmica, experiência profissional e a existência ou não de relação entre essas características/habilidades com a área que atuam. O estudo identificou a prevalência de aspectos subjetivos como empatia, flexibilidade, liderança, visão sistêmica, como fatores que, dentro do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração da organização, seriam determinantes para a identificação do empregado como apto para exercer a chefia dentro do respectivo setor. Assim, a partir da análise da realidade fática, foi possível apresentar uma proposta para adequação do texto atual do documento (PCCR) que inclui requisitos objetivos como critérios a serem considerados pela Diretoria e pela área de Recursos Humanos no momento da seleção de líderes.

Palavras-chave: Seleção de líderes. Critérios objetivos. Formação acadêmica.
Perfil profissional. Análise curricular. Administração Pública.

ABSTRACT

The present work aims to present a solution for the improvement of the process of selection and appointment of the managers of the Companhia de Tecnologia e Comunicação do Estado do Paraná - CELEPAR. After analyzing the current process and the organization's documentation regarding the requirements and competencies to fill positions of coordinators and managers, especially the current Job, Careers and Compensation Plan (PCCR), it was verified the lack of technical criteria and objectives, highlighting subjective criteria for the selection and appointment of employees to the management positions. In this sense, we analyzed documentary data of current occupants of leadership positions, such as academic training, professional experience and the existence or not of the relationship between these characteristics / abilities with the area they work. The study identified the prevalence of subjective aspects such as empathy, flexibility, leadership, systemic vision, as factors that, within the organization's Job, Careers and Remuneration Plan, would be determinant for the identification of the employee as apt to exercise leadership within the respective sector. Thus, from the analysis of the factual reality, it was possible to present an adaptation to the current text of the document (PCCR) that includes objective requirements as criteria to be considered by the Board and the Human Resources area when selecting leaders.

Key-words: Selection of leaders. Objective criteria. Academic training.
Professional Profile. Curricular analysis. Public administration.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 05 |
| 1.1 | Apresentação..... | 05 |
| 1.2 | Objetivo Geral do trabalho..... | 05 |
| 1.3 | Objetivos Específicos do trabalho..... | 06 |
| 1.4 | Justificativa do Objeto..... | 06 |
| 2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 08 |
| 3 | DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA..... | 11 |
| 3.1 | Descrição geral da organização..... | 11 |
| 3.2 | Diagnóstico da situação-problema..... | 12 |
| 4 | PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA..... | 15 |
| 4.1 | Proposta técnica..... | 15 |
| 4.1.1 | Plano de Implantação..... | 17 |
| 4.1.2 | Recursos..... | 18 |
| 4.1.3 | Resultados Esperados..... | 19 |
| 4.1.4 | Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas..... | 19 |
| 5 | CONCLUSÃO..... | 21 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 22 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O processo de seleção de empregados para ocuparem posições de liderança tem se mostrando cada vez mais importante dentro das organizações públicas. Trata-se de um procedimento complexo, haja vista a necessidade de serem identificados profissionais com qualidades e atributos específicos.

Nesse sentido, há que se aprimorar os mecanismos de seleção, buscando-se processos que sejam mais eficazes e que possibilitem que o empregado mais apto venha a ser designado para o cargo de chefia.

Na Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná – CELEPAR, existe um documento denominado Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) que define as competências e atribuições de todo corpo funcional da instituição, inclusive com um capítulo destinado as qualidades necessárias para que um empregado venha a ocupar o cargo de coordenador ou gerente.

Na análise do referido documento percebe-se que os requisitos são, em sua maioria, extremamente subjetivos: empatia, flexibilidade, visão sistêmica, entre outros que, sem dúvida, são importantes para caracterizar um bom gestor, mas que, na prática, têm se mostrado insuficientes para a seleção do melhor perfil gerencial.

Nesse sentido, há a necessidade de que requisitos mais objetivos possam vir a ser adotados, complementando os acima citados, para que o melhor profissional venha a ser selecionado.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Para que o processo de seleção de gestores possa ser mais eficaz, possibilitando a escolha do profissional cujo perfil seja mais adequado a função que será exercida, pretende-se incluir novos requisitos no Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração da Celepar, onde constem critérios como formação acadêmica, experiência profissional e tempo de atuação no setor.

1.3 Objetivos Específicos do trabalho

- Estabelecer o perfil profissional dos atuais ocupantes de cargos de gestão da Celepar, analisando dados relativos à formação acadêmica e experiência profissional prévia;
- Analisar se existe correspondência entre o perfil profissional levantado com a respectiva área de atuação;
- Propor o estabelecimento de critérios objetivos e pré-requisitos mínimos para que o empregado possa vir a ocupar alguma função gerencial dentro da organização.

1.4 Justificativa do objeto

Conforme divulgado em seu portal a CELEPAR – Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná (CELEPAR, 2018) tem como objetivo desenvolver soluções de modernização da gestão pública voltada à melhoria contínua dos serviços que o Governo do Estado presta aos cidadãos paranaenses.

A definição dos empregados que ocupam os cargos gerenciais (gerentes, coordenadores e supervisores) dentro de sua estrutura organizacional, no entanto, tem se mostrado insuficiente para selecionar o empregado mais capacitado.

Da mesma forma, é notório entre o corpo funcional, a enorme rotatividade nesses cargos, em alguns casos com alteração do empregado na função por inúmeras vezes durante um mesmo ano.

A Celepar possui um Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração que estabelece e descreve a responsabilidade de cada cargo gerencial, sem que, no entanto, estabeleça qualquer critério objetivo para que o empregado venha a ocupar essas funções.

Essa ausência de uma definição objetiva tem representado evidente prejuízo aos serviços prestados pela Companhia, uma vez que possibilita que empregados sem qualificação adequada, ou formação técnica condizente, venham a ocupar postos estratégicos dentro da organização, que são os cargos gerenciais.

Assim, em respeito ao princípio constitucional da eficiência da administração pública, inserido pela Emenda Constitucional n.19 de 04 de junho de 1998, há a necessidade de se estabelecer um programa, que poderá ser contemplado na política

de recursos humanos da Celepar, definindo critérios técnicos/curriculares para a escolha de empregados que virão a ocupar os cargos de gestores dentro da estrutura interna da entidade.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para que uma empresa possa atingir seus objetivos é mister que seu corpo funcional seja qualificado. Nesse sentido, a qualificação e a experiência dos indivíduos ocupantes dos cargos de chefia possuem importância ainda maior, uma vez que são eles os condutores e líderes de todos os processos da organização.

Robbins (2010) afirma que “liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas.” Portanto, gerentes e coordenadores são atores decisivos para que a instituição possa alcançar seus objetivos.

Neste sentido, Mintzberg (2010) salienta que “uma das funções desenvolvidas pelos gerentes é o de provocar comportamentos mais eficazes nos indivíduos no âmbito organizacional por meio da: persuasão, apoio, convencimento, fortalecimento, encorajamento, envolvimento, entre outros.”

O papel de gerência é questionado por Mintzberg (2008) ao ressaltar que os gerentes desempenham várias outras funções que estão além daquelas consideradas como administrativas. Assim os gerentes também exercem papéis interpessoais, de informação e de decisão dentro das organizações.

Os gerentes, de fato, atuam como líderes, procurando formar equipes com pessoas talentosas, que tenham contribuições a oferecer para a organização. Os gerentes também procuraram dedicar-se aos trabalhos, considerando as contribuições dos membros da equipe que tendem a retribuir. A partir destas capacidades, é fundamental que o líder estimule e seja um facilitador para que as pessoas da equipe trabalhem em conjunto e de forma a explorar o potencial do grupo dentro da organização.

Conforme Rossi (2004) gestão é a tomada de decisões operacionais, é o ato de decidir e tem como foco buscar o desempenho operacional através da organização das atividades, das pessoas, dos relacionamentos e das tecnologias para se ter o trabalho realizado.

Assim, para que as tomadas de decisões sejam adequadas e eficazes, é fundamental que os gestores tenham qualificação profissional e técnica, evitando que processos e trabalhos sejam realizados de forma inócua ou deficiente.

Para Chiavenato (2005) “competência significa qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros.” Essas competências não adiantam nada se a cúpula (sócios/proprietários) não as reconhecem. Segundo Chiavenato (2005)

“competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas”. A competência é apresentada ainda como sendo capacidade, aptidão e idoneidade.

Para Botelho (1993, p. 101) o líder é como “garimpeiro de ideias e ideais”. No entanto, segundo o autor, as pessoas que não têm o conhecimento preciso do que seja liderança e acabam por dirigir os seus colaboradores baseados única e exclusivamente no poder que o cargo lhes confere, e não na sua competência pessoal que existe, mas que não é explorada em toda sua plenitude.

Já Motta (2001) entende que o gerente atual tem de encaminhar sua organização para o futuro, o que implica uma disposição de aprendizagem cognitiva e de evolução pessoal; ou seja, o gerente deve ser bem informado, ter uma visão integrada da empresa, ao mesmo tempo que deve ter capacidade de diagnosticar situações. A capacidade de ação e de modificar situações é importante não somente no que se refere ao instrumental, mas da sua possibilidade de mobilizar pessoas e grupos dentro dos padrões modernos de interação humana.

Conforme afirma Robbins (2010) “no mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões”.

Assim, percebe-se claramente a necessidade de que qualquer empresa/instituição/organização dê a devida importância para o processo de seleção de seus líderes, sejam eles diretores, gerentes e coordenadores.

São esses indivíduos que terão a responsabilidade de organizar e comandar a equipe, sendo os principais responsáveis pela condução dos trabalhos e, conseqüentemente, pelo atingimento das metas e pela definição dos rumos da organização a que pertencem.

No entanto, o que temos visto é que nos últimos anos, as empresas focaram seus esforços em criar gerentes eficientes e não líderes eficazes. O que se vê, são chefes ocupando cargos de liderança, munidos de técnicas e ferramentas, porém incapazes de inspirar pessoas ou lidar com os potenciais conflitos que as características tão distintas entre as gerações X e Y podem gerar dentro das organizações (Souza, 2010).

Percebe-se, portanto, que a tarefa de seleção de gestores não é nada fácil. Inúmeras características devem ser levadas em consideração: conhecimento técnico, experiências profissionais e de vida, formação acadêmica e cultural, entre outras. No

entanto, muito mais difícil é atingir os objetivos da organização sem a seleção adequada de seus gestores e, não raras vezes, corrigir rumos equivocados tomados por indivíduos que não possuem o perfil exigido para o cargo.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da organização

A Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná – Celepar é uma sociedade de economia mista de capital fechado, cujo maior acionista é o Estado do Paraná, fazendo parte da administração indireta. Criada pela Lei Estadual nº 4945 de 30 de outubro de 1964, constituída por escritura pública lavrada em 05 de novembro de 1964, registrada na Junta Comercial do Paraná em 24 de novembro de 1964.

O objetivo principal da organização é o desenvolvimento de soluções de modernização da gestão pública voltada à melhoria contínua dos serviços que o governo presta aos cidadãos paranaenses, provendo soluções de inteligência de gestão com uso de tecnologia da informação.

A Celepar conta atualmente com 1.200 empregados, a maioria alocada em sua sede principal, em Curitiba, na rua Mateus Leme, nº 1561. Há também empregados lotados em suas regionais em Cascavel, Foz do Iguaçu, Londrina, Maringá, Paranaguá, Ponta Grossa, Jacarezinho, Pato Branco, Umuarama, Guarapuava e Pato Branco.

O capital social da companhia é de R\$ 100.000.000,00 (cem milhões de reais) correspondente a 100.000.000 (cem milhões) de ações ordinárias, com valor nominal de R\$ 1,00 (um real) por ação.

O órgão máximo da companhia, com poderes para deliberar sobre todos os negócios relativos ao seu objeto é a Assembleia Geral de Acionistas, que tem entre suas atribuições a de eleger os membros do Conselho de Administração.

O Conselho de Administração, por sua vez, elege os sete diretores executivos da companhia: Diretor-Presidente, Diretor Administrativo-Financeiro, Diretor Jurídico, Diretor de Desenvolvimento e Soluções Corporativas, Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, Diretor de Infraestrutura e Operações e Diretor de Mercado. Os membros da Diretoria Executiva não precisam ser empregados concursados, sendo livre sua nomeação, sendo o único requisito a residência no país.

São esses diretores que definem os ocupantes dos cargos que são necessariamente preenchidos por empregados concursados, de carreira: os gerentes e coordenadores.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

A organização possui um Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) que define as atribuições dos gerentes e coordenadores das áreas, estabelecendo as atividades que devem executar e os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho da função gerencial.

Percebe-se, no entanto, que as atribuições e habilidades descritas no referido documento são demasiadamente subjetivas: “dinamismo, relacionamento interpessoal, empatia, resiliência” são, segundo o Plano de Cargos, requisitos para a investidura nos cargos gerenciais.

Não existe no PCCR qualquer previsão em relação a requisitos profissionais, curriculares ou acadêmicos mínimos para que o empregado venha a ocupar a função de gerente ou coordenador, apenas que seja empregado concursado.

No atual organograma da organização constam 21 gerências e 53 coordenações, totalizando 74 empregados da companhia que ocupam cargos de chefia e liderança.

Destes 74 empregados, 52 são analistas de sistemas e técnicos de informática que estão ocupando posições de chefia em setores técnicos, ligados às áreas de desenvolvimento de sistemas e suporte de informática. Os demais, 22 empregados, são gerentes e coordenadores de áreas administrativas e possuem formações diversas: contadores, advogados, psicólogos, engenheiros, profissionais de marketing e comunicação, bacharéis em administração, bacharéis em análise de sistemas e bacharéis em direito.

Ao se analisar as fichas funcionais dos ocupantes dos cargos gerenciais, bem como as respostas fornecidas em entrevistas pessoais, especial e especificamente, os da área administrativa, foco do presente trabalho, constatou-se que a maioria não tem formação acadêmica ou experiência profissional prévia na sua respectiva área de atuação, inclusive não tendo em seus currículos profissionais quaisquer experiências anteriores em cargos de chefia e liderança.

Alguns exemplos ilustram bem essa situação:

a) Gerência de Logística e Infraestrutura: setor responsável por gerenciar, planejar e definir as atividades de apoio administrativo voltado a transporte, telefonia, central de viagens, serviços de reprografia, bem como os serviços de infraestrutura

física, logística e acessibilidade, qualidade no ambiente de trabalho, segurança, recepção e correio. Atuar no cumprimento da legislação pertinente aos serviços administrativos. O cargo atual de gerente é ocupado por uma empregada com formação acadêmica em psicologia, tendo como experiência anterior a coordenação da área médica e de saúde da companhia.

b) Gerência de Recursos Humanos: setor responsável por planejar, implantar e aperfeiçoar permanentemente as políticas e diretrizes da CELEPAR destinadas à Gestão dos Recursos Humanos em sua provisão, aplicação, retribuição, desenvolvimento, acompanhamento e administração de pessoal, de forma a propiciar o equilíbrio nas relações de trabalho, desenvolvimento de clima organizacional adequado e alinhado aos objetivos e resultados da empresa. O cargo atual de gerente é ocupado por uma empregada com formação acadêmica em psicologia, sendo sua experiência anterior como coordenadora da área de desenvolvimento de pessoas e remuneração.

c) Gerência de Finanças e Contratos Administrativos: setor responsável por gerenciar, planejar e desenvolver ações econômico-financeiro e contábeis da Celepar, administrar os contratos de clientes e seu faturamento. Estabelecer a política de preços, a execução do orçamento de despesas e de custos de acordo com as diretrizes estabelecidas dentro dos aspectos legais, assegurando a eficácia e correta execução dos procedimentos. O cargo atual de gerente é ocupado por um empregado com formação acadêmica em direito, sendo sua experiência anterior a titularidade da gerência de recursos humanos.

d) Gerência de Contratações e Materiais: setor responsável por gerenciar processos que envolvam a aquisição de bens, materiais produtivos, contratação de obras e serviços, processo licitatório, execução de contratos com fornecedores e convênios de acordo com as diretrizes estabelecidas e aspectos legais em conformidade com a legislação, bem como a gestão do patrimônio físico, armazenamento de materiais e insumos necessários à execução das operações da companhia. O cargo atual de gerente é ocupado por uma empregada com formação acadêmica em direito.

e) Coordenação de Administração de Pessoal: setor responsável por controlar e executar as atividades inerentes à gestão das relações formais de trabalho em atendimento a legislação pertinente e as necessidades da empresa e seus empregados. O cargo atual é ocupado por um empregado com formação em

bacharelado em análise de sistemas, sem experiência prévia em funções de chefia ou gestão de pessoas.

f) Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e Remuneração: setor responsável por promover o desenvolvimento organizacional com foco na qualificação de pessoal, mediante a aplicação de políticas e programas de agregação e integração, capacitação, retenção, gestão do desempenho, além do monitoramento do clima e cultura organizacional. O cargo atual é ocupado por uma empregada com formação acadêmica em direito.

g) Coordenação de Execução Financeira: setor responsável por coordenar as ações inerentes às operações e movimentações financeiras, atuar na formação de preços dos serviços prestados pela Celepar, bem como o acompanhamento do orçamento de despesas e custos, devendo assegurar a estruturação do plano contábil em atendimento a legislação fiscal. O cargo atual é ocupado por um empregado com formação acadêmica em análise de sistemas, sem experiência anterior relacionada à área financeira e/ou contábil.

O que se quer demonstrar, pelos exemplos acima citados, é que não há vinculação expressa no atual Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração da companhia entre o perfil profissional, experiência anterior ou acadêmica do empregado e o cargo que atualmente ocupa, seja ele de gerente ou coordenador.

Essa ausência de previsão de requisitos mínimos no documento (PCCR), pode resultar em nomeações sem fundamento técnico, possibilitando que empregados sem o perfil adequado possam vir a ser nomeados gerentes ou coordenadores, o que certamente resultará em prejuízos a própria organização e, principalmente, à efetividade da prestação de seus serviços ao cidadão paranaense.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1 Proposta técnica

Ser líder não é uma tarefa fácil. Selecionar um líder então, uma missão extremamente penosa e difícil. Talvez por isso muitas organizações públicas optem por estabelecer critérios subjetivos e de difícil mensuração, como: dinamismo, empatia, resiliência, relacionamento interpessoal, entre outros requisitos que podem ser encontrados nos planos de cargos das mais variadas empresas, inclusive da Celepar, objeto do presente estudo.

Tais critérios, justamente por serem abstratos, pouco palpáveis, acabam dando margem a nomeações sem fundamento técnico e a escolha de gestores sem capacidade de liderança.

Segundo Bergue (2014, pág. 95),

Liderança é a capacidade de fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas, responda positivamente à indicação de um rumo de ação, por reconhecê-la como viável e necessária. Liderar, portanto, é influenciar legitimamente pessoas.

Pela própria definição de liderança elaborada por Bergue, percebe-se a dificuldade em delimitar um perfil objetivo para o líder, simplesmente, talvez, por se tratar de algo improvável. Aspectos subjetivos, sem dúvida, são indissociáveis da noção de liderança, ou de líder.

Para Chiavenato (2008, pág. 365),

Liderança: o novo imperativo é o desenvolvimento da liderança nas empresas. A identificação e o desenvolvimento de pessoas excepcionais capazes de levar a organização para o futuro será fundamental. A criação de líderes será vital. E o segredo do sucesso estará cada vez mais nas pessoas.

Parece claro, portanto, a necessidade de que a escolha dos empregados para o preenchimento dos cargos de chefia, seja feita de maneira eficiente, levando-se em conta, certamente, aspectos subjetivos, mas não deixando de lado características objetivas, como experiência profissional e formação acadêmica.

Com o estabelecimento de critérios objetivos, somando-se aos critérios subjetivos já existentes, poderão ser selecionados empregados com perfis mais

adequados para atuarem como gerentes e coordenadores e, sobretudo, para que possam ser selecionados líderes e não chefes.

Para Botelho (1993, pág 122),

O gerente tem seu apoio nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apoia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando. Para o gerente, a rotina diária é uma batalha constante a ser vencida; enquanto, para o líder, ela é o reinício de novas oportunidades. Para o gerente, as crises são problemas desgastantes e aborrecidos. Para o líder, são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com competência e discernimento. Diante disso, há maior importância entre ter um líder nas empresas, atualmente, ao ter um gerente.

Ainda nesse sentido, a proposição de se inserir mais critérios para a seleção de líderes, certamente terá reflexos positivos em toda a equipe, uma vez que terão a percepção de que o melhor e mais talentoso empregado, dentro da gerência ou setor, foi selecionado, dando ânimo para que os demais busquem se qualificar ainda mais.

Rossi (2013, p. 40) sugere que, no mundo atual, “o papel do líder mudou. As empresas não procuram mais um chefe supremo, mas um articulador de talentos, que saiba encontrar as pessoas certas para executar as tarefas e obter resultados”.

Assim, o que se propõe é a melhoria no processo de seleção de líderes, adotando critérios claros que possam ser mais bem identificados pelo corpo funcional da organização, o que hoje não ocorre. Para tanto, o papel da Gerência de Recursos Humanos é fundamental.

Atualmente não há ingerência da área de recursos humanos na escolha dos empregados que integram o corpo gestor da organização. O diretor executivo da área escolhe e a área de recursos humanos homologa. Trata-se de uma escolha pessoal ou política do diretor.

Para Chiavenato (2008, pág.20),

Para que o diretor executivo possa assumir com plena autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de gestão de pessoas, que lhe proporciona os meios e os serviços de apoio, bem como as políticas e os procedimentos adotados pela organização.

Assim, há que ser inserido no Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) novos critérios e pré-requisitos para que o empregado possa ser considerado apto para ocupar um cargo de gerência ou coordenação. Com a adoção de uma

previsão expressa, documental, a área de recursos humanos poderá atuar de forma mais consistente e, principalmente, de forma autônoma e independente em relação as influências políticas que estão presentes em qualquer organização pública.

4.1.1 Plano de Implantação

Para que se dê início ao processo de melhoria na seleção dos líderes (gerentes e coordenadores) da organização, a primeira etapa será a de adequação do texto do atual Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) para abranger, além dos requisitos subjetivos, pré-requisitos objetivos.

Nesse sentido, a nova redação das descrições das funções de gerente e coordenador passaria a contar com conceitos de: formação acadêmica na área (graduação / pós-graduação / mestrado / doutorado), tempo mínimo de atuação na área e análise curricular. Isto é, estariam sendo inseridos três novos requisitos no PCCR: formação acadêmica, tempo de experiência e tempo de atuação no setor.

Caberá a área de recursos humanos a análise aprofundada das necessidades de cada gerência/área para que sejam então definidos os requisitos objetivos para que o empregado venha a ser nomeado gerente ou coordenador.

Exemplo 1: para que o empregado venha a ocupar a gerência financeira da organização deverá preencher os seguintes requisitos, somados aos já existentes de dinamismo, discrição, empatia, flexibilidade, etc.: formação acadêmica em ciências contábeis ou economia, ou administração com pós-graduação em finanças ou contabilidade; experiência profissional na área financeira de no mínimo 02 (dois) anos; estar lotado na gerência financeira há pelo menos 04 (quatro) anos.

Exemplo 2: para que o empregado venha a ocupar a gerência de recursos humanos: formação acadêmica em administração ou gestão de recursos humanos, outro curso superior desde que com pós em gestão de recursos humanos; experiência profissional na área de recursos humanos ou gestão de pessoas de pelo menos 02 (dois) anos e estar lotado na gerência de recursos humanos há pelos menos 04 (quatro) anos.

Exemplo 3: para que o empregado venha a ocupar a gerência administrativa: formação acadêmica em administração ou pós-graduação na área de administração ou administração pública; experiência de no mínimo 02 (dois) anos na área de

administração de empresas e estar lotado na gerência administrativa há pelos 04 (quatro) anos.

Esses são apenas alguns exemplos de como a inserção desses três novos critérios (formação acadêmica, experiência profissional e tempo de atuação na área) poderá ser utilizada para dar maior transparência, clareza e objetividade no processo de seleção de gerentes e coordenadores. Alguns editais de concurso público, senão a maioria, já adotam requisitos semelhantes (prova de títulos).

Num prazo de 06 (seis) meses a área de recursos humanos fará um levantamento dos conhecimentos técnicos necessários para atuação em determinada área, seja ela jurídica, administrativa ou técnica, estabelecendo posteriormente os requisitos acadêmicos e de experiência profissional necessária, sendo que o prazo de atuação de 04 (quatro) anos na respectiva área será comum a todas as funções gerenciais.

Com a finalização do levantamento efetuado pela gerência de recursos humanos, com o devido mapeamento das gerências, será feita a alteração no texto do atual PCCR, levando-se o documento para aprovação da Diretoria Executiva para validação e divulgação ao corpo funcional.

4.1.2 Recursos

Como se trata de uma iniciativa interna da organização não haverá necessidade de aporte financeiro direto, somente de profissionais de recursos humanos que serão alocados para efetuar o levantamento das necessidades de cada área.

Como a organização já possui estrutura de pesquisa e seleção, seria utilizada a própria mão-de-obra hoje existente para que o processo de identificação de necessidades das áreas seja concluído. Assim, três profissionais, atuando semanalmente por oito horas diárias, efetuariam o levantamento nas áreas e apresentariam o texto final em até três meses, cerca de 1.440 horas de trabalho. Como a média salarial destes empregados é de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), o custo total aproximado será de R\$ 45.000,00 (quarenta e cinco mil reais).

Portanto, trata-se de uma melhoria sugerida com custo mínimo, uma vez que envolve apenas pagamento dos salários dos empregados, sendo que o Plano de

Cargos, Carreira e Remuneração seria aprovado e homologado pela própria Diretoria Executiva da instituição.

4.1.3 Resultados Esperados

Com a edição do novo texto do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração – PCCR, constando esses três novos pré-requisitos: experiência profissional, formação acadêmica e tempo de atuação na área, espera-se que o processo de seleção do corpo gerencial ocorra de forma mais clara e objetiva.

Não só isso, a intenção é que cada área possa contar com um líder mais bem preparado para enfrentar os desafios de seu setor e, em contrapartida, também, haverá uma maior aceitação dos empregados em relação a figura do “chefe”, pois todos terão a convicção de que este líder foi selecionado não somente levando em consideração aspectos como carisma, empatia ou coleguismo, mas sobretudo por ser o mais qualificado para ocupar o posto.

As pesquisas de clima organizacional, já existentes na instituição, certamente trarão dados concretos em relação ao sucesso dessa nova política de seleção e também os indicadores específicos de cada setor (metas) que também já existem no atual funcionamento da organização.

Mais do que isso, os próprios resultados do desempenho financeiro e administrativo da empresa poderão ser comparados, uma vez que os balancetes financeiros são disponibilizados no portal da transparência, bem como o número de reclamações e problemas que chegam até a Ouvidoria Interna poderão ser mensurados.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Pode ocorrer que determinadas áreas/setores não tenham empregados que possuam os pré-requisitos sugeridos. Assim seria necessário inserir uma alternativa no texto do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração para que os cargos de chefia não fiquem vagos.

A realização de concurso interno pode ser uma alternativa, ou mesmo a possibilidade de que um empregado de outra área possa vir a ocupar o cargo, desde

que preencha os outros dois requisitos, de formação acadêmica e experiência profissional.

No entanto, para que problemas como esses possam ser evitados, alguns dos requisitos já podem ser inseridos no momento da contratação. Isto é, como a organização realiza concurso público para a seleção de pessoal, requisitos de formação acadêmica e experiência profissional já podem constar no próprio edital de concurso.

Contudo, o risco de ocorrência de uma situação assim é muito pequeno, já que a organização possui um corpo funcional de 1.200 empregados, com formações nas mais diversas áreas de conhecimento.

Uma alternativa válida, também, seria a realização de parcerias com universidades públicas para o aperfeiçoamento dos profissionais, via escola de gestão, por exemplo, uma estrutura já existente no governo estadual, onde cursos como gestão pública poderiam se tornar parte da formação dos profissionais das mais diversas organizações públicas do estado.

5 CONCLUSÃO

Toda organização, seja pública ou privada, é formada por pessoas, profissionais das mais diversas áreas, com diferentes formações profissionais e experiências de vida. Um corpo funcional qualificado, sem dúvida, é um prenúncio de sucesso de metas e objetivos da instituição.

Se empregados qualificados são importantes, líderes e gestores para organizar, planejar e conduzir os trabalhos são imprescindíveis. E para que os mais aptos empregados possam ser selecionados para ocupar esses cargos, o processo de seleção deve ser o mais transparente e eficiente possível.

Assim, aperfeiçoar e modernizar o atual Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração da Celepar, por intermédio da inserção de novos requisitos objetivos, somados aos critérios subjetivos já existentes, trata-se de uma medida de gestão que certamente é necessária para a melhora na eficiência dos serviços prestados pela companhia, uma vez que se propicia um mecanismo mais eficaz no processo de seleção de gerentes e coordenadores.

Portanto, a criação de requisitos como formação acadêmica e experiência profissional na área de atuação, certamente tornará o processo mais claro e objetivo, não que com isso se deva deixar de lado outros critérios já existentes, tais como: iniciativa, empatia, visão sistêmica, entre outros, que, por serem subjetivos, são extremamente difíceis de serem mensurados, mas que possuem, sim, certa dose de importância.

Além do mais, uma seleção mais objetiva e transparente, com respaldo na qualificação técnica, formação acadêmica e experiência profissional, certamente resultará na melhora do clima organizacional, pois os empregados terão ciência dos critérios de seleção, buscando, inclusive, o aperfeiçoamento de suas habilidades, através da busca da melhora constante de seus conhecimentos.

Em suma, aperfeiçoar o processo de seleção de líderes e gestores das organizações públicas é de fundamental importância para que a instituição possa se aprimorar, se modernizar e, sobretudo, desempenhar de maneira mais eficiente seu papel, que é o de prestar o melhor serviço possível para a população, destinatária final de sua atuação e razão da sua existência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do gerente ao líder: A evolução do profissional**. 2a Ed. São Paulo: Atlas S.A, 1993.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. 3 ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC. CAPES: UAB, 2014.
- COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PARANÁ. **Apresentação**. Disponível em: <http://www.celepar.pr.gov.br/pagina/apresentacao>
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.
- MINTZBERG, H. (2010). **Manging: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, Henry [et al.]. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª Ed. São Paulo: Artmed, 2008.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROSSI, R. F. R. **Modelo de governança de TI para Organizações Brasileiras**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Departamento de engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- SOUZA, Cesar. **Os segredos do líder inspirador**. Artigo publicado em setembro de 2010 no site: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/os-segredos-dos-lideres-inspiradores/48331/>